

DISEÑO, REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE CRITERIOS DE DESEMPEÑO PERTENECIENTE A LA COMPAÑÍA VENTAS Y SERVICIOS S.A.

Susam Nathalí Mantilla Suárez

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SECCIONAL BUCARAMANGA

2018

DISEÑO, REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE CRITERIOS DE
DESEMPEÑO PERTENECIENTE A LA COMPAÑÍA VENTAS Y SERVICIOS S.A.

Susam Nathalí Mantilla Suárez

Trabajo de Grado

En modalidad de Pasantía para optar el título de Psicóloga

Director de Proyecto

Ps. MBA Luz Marcela Salazar Betancur

Docente

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BUCARAMANGA

2018

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios por permitirme culminar una de las etapas más importantes de mi vida. A la vida, por la enseñanza, por el camino que escogió para mí, que me deja la gran satisfacción del aprendizaje bien consolidado.

Gracias infinitas a mis padres, gran pilar y ejemplo en mi vida, ellos me dieron alas y gracias a ello pude experimentar qué es la libertad e independencia.

Agradezco a mi hermana, mi soporte, bastón y mis pies en momentos de dificultad, maestra de vida, perseverancia, y apoyo incondicional.

Tía Filo, Gracias por el apoyo en este proceso, al cual le tenía mucho miedo, estuvo acogido por el amor de una madre en el cuerpo de mi TÍA.

Gracias al cielo, pues allí se encuentran dos personas muy importantes para mi vida; sé que celebran conmigo lo que he logrado hasta ahora.

Gracias por la Luz a mi supervisora Luz Marcela Salazar, el aprendizaje a su lado ha sido enriquecedor, la estrella del árbol que enciendo hoy.

Gracias al mundo que aún en mis adversidades me mostró como salir triunfante. Gracias a los que creyeron en mí y a los que no, de todos recibí energías para seguir adelante, para hoy ser el orgullo de quienes siempre dijeron sí y el ejemplo que quienes pensaron no.

Y por supuesto a ti, Santiago, gracias por darme la fuerza y confianza para creer en el amor, y en lo que este puede hacer por el mundo.

Gracias a todos los que hicieron parte de mi vida y con amor dedico este logro a todos los que hacen parte ahora y harán parte para siempre de lo que Soy.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	8
2.	Justificación.....	9
3.	Descripción de la empresa.....	10
4.	Objetivos.....	11
4.1	Objetivo General	11
4.2	Objetivos Específicos.	11
5.	Referente Conceptual.	12
6.	Metodología.....	19
6.1	Participantes.	19
6.2	Instrumentos.	19
6.3	Procedimientos.	20
7.	Resultados.....	24
7.1	Actividades Realizadas.....	27
8.	Discusión.	32
9.	Conclusión.....	34
10.	Recomendaciones.....	35
11.	Referencias.	36

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ítems del Manual de Funciones y Perfil de Cargo.....	20
---	----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cobertura de Manuales Cargos Críticos.....	24
--	----

Figura 2. Cobertura de Back ups.....	25
--------------------------------------	----

Figura 3. Manuales Riesgos.....	25
---------------------------------	----

Figura 4. Cobertura de Inducción corporativa.....	26
---	----

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO, REDISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE CRITERIOS DE DESEMPEÑO PERTENECIENTE A LA COMPAÑÍA VENTAS Y SERVICIOS S.A.

AUTOR(ES): Susam Nathalí Mantilla Suárez

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Ps. Luz Marcela Salazar

RESUMEN

El manual de funciones es muy importante para las organizaciones, debido a que contiene las directrices para que el nuevo personal de la empresa conozca las funciones principales por las cuales ha sido contratado, además que lo llevará a un conocimiento más profundo acerca de los distintos roles que debe realizar, como su razón de ser en la empresa, qué riesgos puede correr en su sitio de trabajo y cómo los puede evitar, además que se conecta con el proceso de selección al momento de requerir un nuevo ocupante para el cargo, pues allí encontrarán toda la información necesaria para el perfil buscado, con sus respectivas competencias. El rol del psicólogo es de vital importancia, ya que es el encargado de implementarlo, ejecutarlo, y actualizarlo a través de la agenda de citas para que los ocupantes también puedan actualizar el manual con las nuevas funciones que tienen debido a los cambios en los procesos. Así mismo se evidencia que tanto el proceso de Desarrollo, es fundamental para todas las organizaciones, especialmente para la organización y Servicios S.A , ya que en la misma se encuentran más de 300 cargos, los cuales son de vital importancia para la empresa, por ende se deben documentar para evitar no conformidades en las auditorías tanto internas como externas. Por lo anterior y bajo la necesidad de cubrir la demanda de personal, fue necesario realizar un procedimiento minucioso y analítico para lograr el objetivo de consolidar toda la información que debe contener un manual de funciones. Por consiguiente, se dará a conocer los referentes teóricos, el procedimiento y los resultados obtenidos durante el proceso de pasantía desde el proceso de Desarrollo y Capacitación del Talento Humano de Ventas y Servicios S.A, seccional Bogotá.

PALABRAS CLAVE:

Ventas y Servicios S.A, Manual, Procesos, Organización, Desarrollo y capacitación.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN, REDESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE PERFORMANCE CRITERIA MANUAL BELONGING TO THE COMPANY VENTAS Y SERVICIOS S.A.

AUTHOR(S): Susam Nathalí Mantilla Suárez

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Ps. Luz Marcela Salazar

ABSTRACT

The manual of functions is very important for organizations, because it contains the guidelines so that the new staff of the company knows the main functions for which it has been hired, in addition that will lead to a deeper knowledge about the different roles You must perform, as your reason for being in the company, what risks you can run in your workplace and how you can avoid them, in addition to connecting with the selection process when you need a new occupant for the position, because there They will find all the necessary information for the profile sought, with their respective competences. The role of the psychologist is of vital importance, since he is in charge of implementing it, executing it, and updating it through the appointment calendar so that the occupants can also update the manual with the new functions they have due to changes in the processes. It is also evident that the Development process is fundamental for all organizations, especially for the organization Ventas y Servicios S.A, since there are more than 300 positions, which are of vital importance for the company, therefore they must be documented to avoid nonconformities in both internal and external audits. Due to the above and under the need to cover the demand for personnel, it was necessary to carry out a thorough and analytical procedure to achieve the objective of consolidating all the information that a manual of functions should contain. Therefore, the theoretical referents, the procedure and the results obtained during the internship process will be announced from the process of Development and Training of Human Talent of Ventas y Servicios S.A.

KEYWORDS:

Ventas y Servicios S.A, Manual, Processes, Organization, Development and training.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. INTRODUCCIÓN

En el presente informe se da a conocer el proceso de pasantía que se llevó a cabo en el primer semestre del año 2018 en la organización Ventas y Servicios S.A, la cual nace del banco occidente.

El objetivo general de proyecto deriva de la necesidad de la empresa del mejoramiento de sus procesos. Además se brindó acompañamiento en distintas actividades de la compañía, los cuales requerían un apoyo del proceso de desarrollo para potenciar al talento humano.

Actualmente Ventas y Servicios S.A es una compañía de Contact Center y BPO (Business Process Outsourcing), brinda los servicios de tercerización de procesos, los cuales permiten el crecimiento de otras compañías. Está conformada por seis regionales principales, ubicadas en Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Medellín, Pereira y Cali, cuenta con 7.000 colaboradores que conforman la compañía.

Ventas y Servicios S.A es una organización que se interesa por el continuo cambio y mejoramiento de sus procesos, de allí nace la necesidad de cambio e innovación en el manual criterios de desempeño, debido a que se contaba con una estructura rígida y de poca información para el ocupante que ingresa a la organización.

De acuerdo a lo anterior, se dará a conocer en el transcurso del proyecto el referente teórico, la metodología y el cubrimiento final de los cargos con la nueva estructura del manual.

2. JUSTIFICACIÓN

Después de pasar por el proceso de contratación, el nuevo colaborador llegará a ocupar un cargo importante, el cual demandará distintas funciones, las cuales son importantes que conozca, por tanto en las organizaciones se cuenta con un manual que contiene las actividades específicas del cargo que el ocupante llegará a realizar, por ende es de suma importancia mantener un formato que estipule dichas actividades y que contenga los soportes necesarios, con el fin de que el colaborador pueda comprender con exactitud las funciones de su cargo.

Del mismo modo, es importante resaltar que debe conocer la razón de ser del cargo y cuál es la importancia de éste en la organización, con el objetivo principal de que interiorice la verdadera responsabilidad que tiene a cargo y su fin específico.

Para cumplir lo anterior, el ocupante debe contar con unas competencias necesarias que le den el valor agregado y las características únicas que lo lleven a realizar el mejor desempeño laboral.

De acuerdo a lo anterior, el rol del psicólogo es de suma importancia, debido a que determinará aquellas habilidades o competencias del colaborador de acuerdo a las jerarquías estipuladas y exigencias requeridas por el cargo, conjuntamente trabajará a través de la capacidad de análisis para lograr la consolidación de información necesaria para el manual.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Ventas y Servicios S.A nació en 1976 del Banco Occidente, es una compañía de Contact Center, es decir un centro de contacto que se comunica por diferentes canales de comunicación con el cliente, y es un BPO (Business Process Outsourcing) que se encarga de la tercerización de procesos para otras organizaciones, es una compañía rentable que ofrece soluciones ágiles y flexibles al mercado interno, se apoya en procesos seguros y eficientes, soluciones tecnológicas innovadoras y lo mejor del talento humano, buscando así la satisfacción de los colaboradores, clientes y accionistas. Es una organización que está enfocada hacia una visión MEGA (Meta Exigente Grande y Ambiciosa) que busca para el año 2022 ser el share services de Contact Center para el grupo AVAL, es decir que será el único que comparta sus servicios para los 4 bancos del grupo (Banco Occidente, Banco Popular, Banco Bogotá, y Banco Av Villas), además se posicionará como líder número 1 de Contact Center a nivel nacional, y será generador del ROE (Rentabilidad Financiera) del 22%. Es importante mencionar que será considerado por sus clientes como un aliado estratégico, además que sus colaboradores consideren a la organización como uno de los mejores sitios para trabajar en el sector. Actualmente Ventas y Servicios S.A cuenta con más de 7.000 colaboradores, y con presencia nacional en seis regionales principales del país; Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Medellín, Pereira, y Cali, en 70 ciudades y municipios.

4. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

- ✓ Apoyar los procesos de diseño, rediseño e implementación del manual de criterios de desempeño en la empresa Ventas y Servicios S.A, con el fin de llevar a cabo el proceso del mejoramiento de los procesos en la compañía.

5.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el manual de criterios de desempeño existente en la compañía con el fin de realizar las modificaciones necesarias.
2. Diseñar el manual Criterios de desempeño para los cargos que no se han documentado.
3. Implementar el nuevo manual de criterios de desempeño.
4. Apoyar los procesos de inducción corporativa y levantamiento de manuales Criterios de desempeño.

5. REFERENTE CONCEPTUAL

En el año 1921 a 1929 en Colombia se inició la instauración de la industria con distintas organizaciones, sin embargo ninguno de esos intentos anteriores logró consolidar más de cinco compañías estables, en 1930, el año siguiente a estos fracasos económicos, se estableció la industrialización en el país, lo que a través de los años llevó al crecimiento y avance organizacional., debido a que cada empresa adaptó sus propias políticas y cultura de acuerdo a los objetivos que querían alcanzar.

El inicio del proceso de nuevas entidades en Colombia, generó empleo en las zonas donde se abrieron las empresas, lo cual permitía a los ciudadanos el desarrollo de sus habilidades y la adquisición de nuevos conocimientos acerca del comercio, textiles, medios de comunicación, sector financiero, y agrícola.

Lo anterior, llevó distintas disciplinas como la psicología, sociología, y antropología al estudio de los cargos a ocupar, con el fin de encontrar personas aptas para éste, por tanto se seleccionaba al personal operativo de acuerdo a su condición física, con el objetivo del mejoramiento de la producción y competencia de su entorno, a través de la evaluación de pruebas psicotécnicas, entrevistas y test para complementar el proceso (Cepeda, s.f).

Los primeros autores en permitir el avance del manejo y selección del personal en las empresas, fueron Frederick Taylor, un autor estadounidense y Fayol de origen Francés, pues inicialmente se seleccionaba a los hombres que se adaptaban más a tareas que requerían esfuerzos físicos, se instruían en metodologías eficaces y en la coordinación de su labor, además utilizaron la estrategia de incentivos a través de la mejora de salarios de acuerdo a su rendimiento para mejorar la productividad.

Actualmente, dichas investigaciones son consideradas simples y mecanicistas, debido a que la productividad del individuo aumentaba únicamente por el estímulo económico que recibía, además que sólo se tenían en cuenta sus capacidades físicas y no cognitivas; sin embargo fueron investigaciones importantes que mostraron nuevos panoramas, llevando a estudiar mucho más la Gestión del Talento Humano, a partir de allí, se inició la Psicología industrial, la cual tendría en cuenta los estímulos emocionales, o motivaciones que tiene el trabajador, tomando en cuenta sus entorno social, familiar y laboral, para así brindar beneficios que aumente su bienestar y organización, para finalmente no ver más al hombre como una maquina productiva, sino desde una perspectiva más humanista. En ese orden de ideas, es importante resaltar que los procesos de selección son procesos de suma importancia en las compañías, ya que si se realizan las correctas metodologías, se logra una persona apta para el perfil que busca la compañía, entonces se genera confiabilidad, se disminuye la rotación y el ausentismo del Talento Humano, no solo desde éste punto sino también desde la fidelización del colaborador a través de distintos beneficios que otorgue la compañía. Lo anterior se puede llevar a cabo en la inducción a puesto de trabajo que actualmente se ha definido como: “Una herramienta administrativa que ayuda al buen desarrollo de las relaciones entre trabajadores y patronos, y en el caso de las cooperativas es de mayor importancia, principalmente porque del desempeño que tenga la administración, depende el dinero de los socios y el logro de los objetivos y funciones de la misma”. (Villatoro, 1998, como se citó en García, 2014).

También la definen como: “un proceso, mediante el cual se logra que el individuo, se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas óptimas para el inicio de una situación”. Así mismo menciona, que uno de los grandes logros de las organizaciones, es que el nuevo trabajador se encuentre bien orientado desde su inducción, pues, un buen inicio significa un gran interés a corto plazo, además aumenta la productividad, eficiencia y reduce la rotación de

personal. En continuidad con el proceso, el primer día de trabajo se informará al trabajador acerca del Manual de Bienvenida de la empresa, en el cual se dará a conocer una idea general de la organización y su trabajo, demostrando que en este proceso de Inducción se contará con la participación de todas las personas. (Encinas, s.f, como se citó en García, 2014).

Martínez (1999) como se citó en García (2014) afirma que la inducción suministra el conocimiento que necesita el colaborador para desempeñar favorablemente sus ocupaciones, y lograr una recompensa. Comenta que es un factor importante de motivación, pues le muestra al trabajador que el esfuerzo que realizará tendrá como resultado satisfacción, gratificación y recompensas a corto, mediano y largo plazo.

Entonces, una vez preparado el colaborador para su nuevo inicio, se lleva a cabo uno de los objetivos de la inducción, el cual es presentar al nuevo integrante a la organización y viceversa, ayudándole al conocimiento de su entorno e integrarse entre sí. Y es allí donde los antiguos colaboradores hablan acerca de sus experiencias con la compañía, de sus funciones, procesos a los que pertenecen, y en lo que contribuyen para el cumplimiento de la misión de la organización.

Hay que mencionar, además que si no se presenta un adecuado proceso de inducción a puesto de trabajo, puede que el colaborador pase los primeros días investigando con sus compañeros de trabajo acerca de la empresa y sus funciones, por tanto la importancia de la inducción a su cargo y los roles que cumplirá en la compañía, los encargados del proceso serán Recursos Humanos, debido a que éste se ayuda a potenciar las habilidades, adaptación y bienestar de los integrantes de la compañía, finalmente para llegar al buen proceso, es importante brindarle al colaborador un Manual que sea de fácil comprensión. (Yubran, 2003 como se citó en García, 2014).

Así mismo menciona Dávila (2004) como se citó en García (2014) algunas de las consecuencias que puede tener el inadecuado proceso de inducción puede ser, la desilusión, poca motivación, conflictos o malos entendido y dar como resultado la renuncia a corto plazo del colaborador, generando pérdida de trabajadores con grandes habilidades para la empresa, así como tiempo y costo invertido en el proceso de selección y contratación.

Por otro lado, actualmente en las organizaciones es primordial la competitividad, la diferenciación y el valor agregado, los cuales son componentes que permiten a la compañía generar nuevas estrategias para el crecimiento empresarial, es importante mencionar que el único elemento irreplicable es el talento humano, debido a su capacidad intelectual, resolución de problemas, y flexibilidad cognitiva, que de acuerdo a su capacidad puede aportar de manera óptima en distintos procesos en que participa.

El buen funcionamiento de los recursos, actividades, y procesos que se realicen en la compañía, requieren de un sujeto que los lleve a cabo, por ende, es necesario el aseguramiento de las competencias adecuadas para el cargo que se ocupará (Ortiz, Rendón, y Atehortúa, 2014).

Es importante tener en cuenta que un nuevo integrante en la organización requiere un tiempo determinado para su adaptación, por ende la empresa debe encargarse de que el individuo en su incorporación logre reconocer la compañía por medio de programas de socialización o inducción; los cuales hacen referencia a capacitaciones destinadas para los nuevos trabajadores, como se habló anteriormente de inducción a puesto de trabajo o inducción general, su objetivo principal es familiarizar al individuo con la misión, visión, lenguaje, cultura, políticas, servicios y beneficios propios de la organización. Así mismo; se busca que la persona incorpore los valores, y actitudes a partir de la filosofía cultural con la que cuenta la empresa, para así llegar a concretar su fidelización (Chiavenato, 2009).

Para llevar a cabo el proceso de inducción eficaz, se cuenta con un manual de funciones, el cual ha transitado por muchos cambios desde su invención, no se ha estipulado un manual genérico para todas las organizaciones debido a que cada una cuenta con sus políticas internas, y cultura empresarial propia. A través de los años distintos autores lo han definido como: “un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal”. (Ríos, 2010).

En el documento anteriormente mencionado se puede encontrar parte de la estructura organizacional, es decir que el colaborador podrá conocer en qué lugar se encuentra ubicado de acuerdo a la estructura de la empresa, incluye además la descripción del perfil que se necesita para el cargo y los indicadores por los cuales será medido.

En otras definiciones se encuentra que según el Enfoque Integral de Negocios (2018) El manual de Organización y Funciones (MOF) “es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización”.

De acuerdo a lo anterior se puede connotar que el manual de funciones tiene gran importancia en la compañía, debido a que su uso y manejo interno minimiza los conflictos de áreas o desplazamientos de funciones frente a otros procesos, especifica las responsabilidades a cargo y fragmenta el trabajo, con el fin de evitar sobrecargas laborales, de acuerdo a esos conocimientos le permite además al trabajador, laborar bajo distintos indicadores que midan sus actividades para la mejora continua de su productividad.

Complementando lo anterior, facilita la evaluación de desempeño a través de dichos indicadores, estipula las escalas salariales, y el plan carrera en la compañía para que el colaborador pueda crecer a nivel profesional.

También permitirá comparar los tiempos de realización de actividades entre trabajadores y mejorar la efectividad de la labor asignada de acuerdo a sus conocimientos, destrezas y habilidades por las que fue contratado.

El manual de funciones es un documento primordial para lograr la misión y la visión de la organización, debido a que si el colaborador comprende e interioriza el por qué se encuentra allí en la empresa, y cuál es la razón de ser de su cargo, podrá contribuir a ser un complemento y ayuda para el cumplimiento de la visión organizacional, además deberá contar con la participación y compromiso para llegar al cumplimiento de metas.

Para lograr lo anterior se debe contar con la disponibilidad completa del manual de funciones, es decir que se encuentre al alcance de los colaboradores, como en los portales de acceso internos de la compañía como la intranet, para que así puedan consultarlo en caso de dudas en alguna función a realizar o en caso de conflicto por asignación de funciones que no competen al cargo.

En efecto hace algunas décadas, al momento de iniciarse el crecimiento de la industria a nivel mundial, fue importante para las compañías organizar sus modelos internos e iniciar la estructura que les ayudara a dirigir y direccionar de acuerdo a sus competencias el enfoque de cada trabajador de la empresa. A partir de ésta necesidad de organización, se llevó a cabo la invención de un Manual de criterios de desempeño, que permite al trabajador comprender las funciones que debe realizar en la empresa por medio de sus habilidades, aptitudes y estudios que presente.

Lo anterior se lleva a cabo a través del respectivo procedimiento de la instauración del manual de criterios, el cual debe contener las características del cargo, los procesos a los cuales pertenece y participa, los cargos de los trabajadores que se encuentran bajo su supervisión, y el

cargo del jefe inmediato, además, las actividades macro que realiza, cómo las entregan y el tiempo de frecuencia con que se realiza dicha actividad.

En ese orden de ideas, el manual debe precisar la descripción completa de las características del cargo en el contexto empresarial, con el objetivo de conocer la ubicación en la estructura organizacional y el apoyo que puede brindar a la empresa.

Para concluir, es importante dejar claro que en una compañía que se debe disponer de un manual apto a nivel de entendimiento y comprensión para todas las personas que pertenecen a la organización. Es importante sugerir que a través del tiempo, los manuales estipulados en la empresa se modifiquen de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado laboral, direccionándose a partir del principio de innovación en la organización para garantizar el mejor desempeño en cada uno de los cargos y procesos según las necesidades actuales de la compañía.

Palabras claves: psicología Organizacional, Manual, Funciones.

6. METODOLOGÍA:

7.1 Participantes

La población cubierta durante el proceso de documentación de los manuales de funciones y perfil de cargos críticos en la compañía fue de 14 personas, que oscilan entre los 35 a 55 años, con escolaridad de especialización o maestría, ocupando los siguientes cargos: Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Talento Humano, Gerente de Negocios, Gerente de tecnología de la Información, Director administrativo y servicios complementarios, Director de Planificación y Reporting, Director de Nómina y Seguridad Social, Director de Redes e Infraestructura, Jefe de Contabilidad, Jefe de Tesorería, Jefe de Presupuestos costos y Control Financiero, Coordinador de Contabilidad, Coordinador de Tesorería, Coordinador de Impuestos.

Con respecto a los Back ups de cargos críticos, se documentaron 10 manuales, el personal oscilaba en una edad entre los 27 a 38 años, con escolaridad de Pregrado que ocupaban los siguientes cargos: Jefe de Reporting, Jefe de redes, Jefe de Soluciones Informáticas, Director de Plataformas, Coordinador de nómina, Coordinador de aseguramiento de Infraestructura Física, Coordinador de Costos y Presupuesto, Analista Profesional de Contabilidad, Analista Profesional de Tesorería, Analista Profesional de Impuestos.

7.2 Instrumentos

Para la migración de la información al manual de funciones y perfil de cargo, se utilizó el antiguo formato, llamado Manual de Criterios de Desempeño, el cual constaba de un documento en Word que contenía la siguiente información: nombre del cargo, nombre del cargo del jefe inmediato, responsable de los procesos, actividades, y competencias.

7.3 Procedimiento

FASE 1 Diseño:

Inicialmente se revisó el manual de criterios de desempeño existente, identificando las falencias y puntos a mejorar para diseñar el nuevo manual y rediseñar el actual, se llevaron a cabo constantes reuniones, en las cuales se definieron distintos apartados que debía contener el manual para ampliar el conocimiento del trabajador acerca de su cargo.

Posteriormente se procedió al diseño del manual de criterios de desempeño que permitiera el fácil acceso a la información y comprensión de las funciones que la persona tendrá a cargo.

FASE 2 Ajustes y Reestructuración:

A partir del respectivo diseño y rediseño, se definió una nueva forma de llamar el formato, el cual se denominó “Manual de Funciones y Perfil de Cargo” se realizaron las revisiones necesarias con algunos líderes de procesos tales como: la Directora, Gerente y coordinadora de Talento Humano, el Director de Procesos y Calidad, y la Gerente General. Teniendo en cuenta las observaciones y sugerencias que se concluyeron en las reuniones, se llevaron a cabo los ajustes correspondientes para la finalización del manual.

De acuerdo a lo anterior, el manual final contiene los siguientes apartados:

Tabla 1. Ítems del Manual de Funciones y Perfil de Cargo.

APARTADO	DEFINICIÓN
Nombre del cargo	Nombre estipulado por la organización del cargo que se ocupará, se encuentra en planta de personal.
Nombre del cargo del jefe inmediato	Nombre del cargo que ocupa el jefe inmediato del colaborador, al cual le debe notificar las novedades o reportarle su labor.
Suplente de cargo crítico	Remplazo en caso de ausencia a un cargo, con actividades críticas.

Planta	Número de personas que ocupan el cargo en mención.
Objetivos estratégicos	Objetivos a los cuales aporta el cargo en la empresa, de acuerdo al mejoramiento continuo del negocio.
Objetivo relacionado con la Mega	Razón de ser del cargo en la compañía, direccionando al cumplimiento de la visión (Meta Exigente Grande y Ambiciosa).
Criterios de cargo crítico	Número de criterios por los cuales la organización puede tener una pérdida al realizar dichas actividades.
Responsable o dueño del proceso	Procesos por los que el colaborador responde o direcciona en la compañía.
Procesos en los que participa	Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas, en las que el colaborador participa así no sea responsable del proceso.
Responsabilidades	Es aquel compromiso macro por el que responde, de acuerdo a la razón de ser en la empresa.
Rol	Aquel papel que cumple el colaborador en la organización, como pertenecer a ciertos comités o suplencias.
Atribuciones	Autorización que tiene el trabajador, que puede causar una pérdida financiera o real a la organización.
Funciones específicas del cargo.	Actividades macro que el colaborador debe realizar de acuerdo a su cargo.
Entregables	Aquellos soportes que corroboran las actividades que el colaborador realiza.
Indicadores	Este apartado se conectará con la evaluación de desempeño, pues se encargará de medir las actividades realizadas.
Riesgos en el lugar de trabajo	Éste ítem se conecta con el proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo, pues le permitirá conocer al colaborador los riesgos que

Requisitos para el perfil de cargo	<p>puede sufrir en su lugar de trabajo y cómo podría evitarlos.</p> <p>Son aquellos datos en dónde se encuentra el perfil necesario para el cargo, el cual contiene la formación académica, años de experiencia, homologaciones de especialización por años de experiencia, conocimientos específicos, competencias y validación de seguridad al momento del ingreso a la organización.</p>
------------------------------------	---

Finamente se estipuló que el manual sería únicamente virtual, para que así se optimizaran los recursos de la organización, por tanto se estableció una ruta desde Isolución, el cual es un aplicativo software que funciona para el mantenimiento del Sistema de Gestión de calidad, allí se puede encontrar la estructura de la organización interna, por tanto el manual se encontrará a través de la búsqueda del organigrama, a partir de esto indirectamente se genera en el colaborador el conocimiento interno de la estructura organizacional.

FASE 3 Implementación y migración de información del nuevo Manual de Funciones y Perfil de Cargo:

La fase de implementación del manual se reestructuró debido a cambios internos en la organización. Se dio prioridad a la documentación de los manuales de funciones y perfil de los cargos críticos en la compañía, además se trabajó conjuntamente con el proceso de riesgos creando las características que especificaron qué criticidad podría estar inmersa en las actividades de algunos cargos en la compañía.

De acuerdo a lo anterior se modificaron las necesidades, por ello los nuevos manuales que se documentaron fueron:

Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Talento Humano, Gerente General, Gerente de Negocios, Gerente de tecnología de la Información, Director administrativo y servicios complementarios, Director de Planificación y Reporting, Director de Nómina y Seguridad Social,

Director de Redes e Infraestructura, Jefe de Contabilidad, Jefe de Tesorería, Jefe de Presupuestos costos y Control Financiero, Coordinador de Contabilidad, Coordinador de Tesorería, Coordinador de Impuestos.

Del mismo modo se migró la información de los back ups de cargos críticos, los cuales toman el papel de suplentes cuando las personas que ocupan los cargos críticos se encuentran ausentes, por tanto éste papel que ejercen puede causar alguna perdida potencial o real a la compañía.

FASE 4 Seguimiento:

De acuerdo a la reestructuración de la fase anterior, no se llevó a cabo la encuesta de satisfacción debido al tiempo en que se modificaron los criterios de los cargos críticos, por lo cual no fue posible culminar el proceso de socialización con los ocupantes, sin embargo se mantiene el proceso de documentación en el aplicativo de la compañía llamado Isolución.

7. RESULTADOS

A partir del proceso de reestructuración del manual, actualmente se continúa con el proceso de creación en el aplicativo documental llamado Isolución, el cual se cargará el manual que contendrá los apartados creados, cada uno con su respectivo link que direcciona frente al significado del concepto y allí se amplíe el conocimiento.

La cobertura obtenida de la documentación de los manuales con respecto a cargos críticos fue:

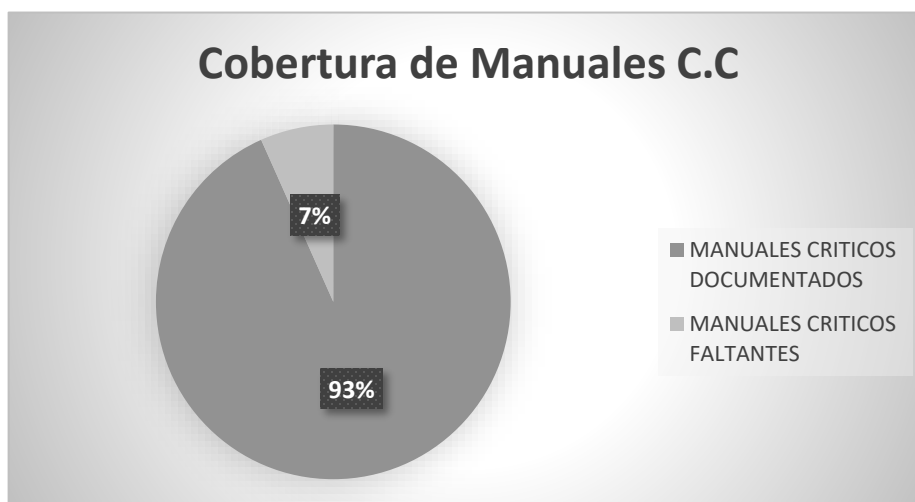


Figura 1. Cobertura de Manuales Cargos Críticos.

Actualmente en la compañía hay un total de 15 cargos críticos, de los cuales se documentaron 14, es decir el 93% de los cargos, con un cargo faltante que equivale al 7%.

Ahora bien, los manuales de los back ups de cargos críticos se logró una cobertura de:

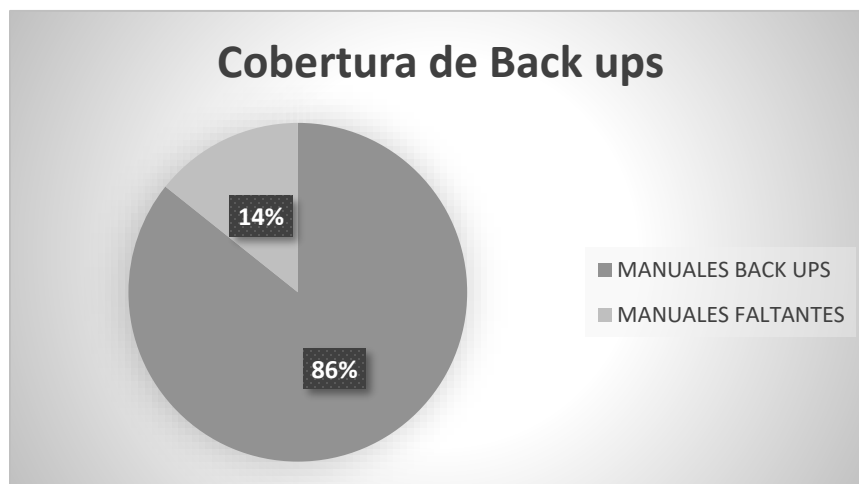


Figura 2. Cobertura de Back ups.

La cobertura de documentación de los backs ups de cargos críticos fue de 10 manuales (86%), y el faltante fue de 2 manuales (14%).

Finalmente con respecto al cubrimiento de otros manuales que se llevaron a cabo con el antiguo formato, se dio un cubrimiento de:



Figura 3. Manuales Riesgos.

El proceso de Riesgos contaba con 11 cargos, se realizó la respectiva citación y levantamiento de sus manuales, logrando una cobertura del 100% del proceso. Los manuales que se documentaron fueron: Director de Riesgos y Continuidad, Jefe de Riesgos SARO y SGCN, Analista Profesional de Riesgos, Analista Profesional SGCN, Jefe de Cumplimiento, Analista Profesional de Cumplimiento, Analista

Profesional AFAC, Analista 2 de Cumplimiento, Jefe de Seguridad de la Información, Especialista de Seguridad de la Información, Analista Profesional de Seguridad de la Información.

Ahora bien, con respecto al cubrimiento de inducción corporativa se realizaron 55 capacitaciones de inducción al nuevo personal que se vinculó a la organización, aproximadamente 900 personas en un lapso de 6 meses.

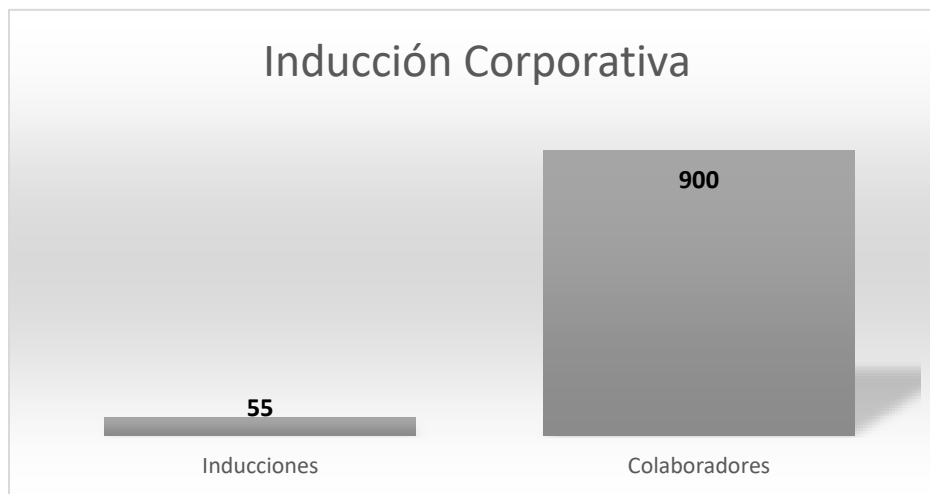


Figura 4. Cobertura de Inducción corporativa.

8.1 ACTIVIDADES REALIZADAS.

Actividad # 01. Inducción Corporativa.

- Objetivo: Impartir la inducción corporativa al nuevo personal que ingresa a la compañía Ventas y Servicios S.A.
- Metodología: La actividad consta de impartir inducción corporativa al nuevo personal de la compañía, a través de 4 módulos: 1. Plataforma estratégica (historia, misión, visión, líneas de negocios, clientes y procesos disciplinarios con sus respectivas causas y consecuencias), 2. Cuidado al empleado (Seguridad y salud en el trabajo, enfermedades, incidentes y accidentes laborales, comités de seguridad y salud, beneficios extralegales, créditos, actividades de bienestar, y responsabilidad social) 3. Procesos y calidad, (Conceptos de sistema, calidad, y proceso, habilitación de procesos, certificaciones y el mapa de procesos de la compañía) y finalmente el módulo de riesgos (riesgo operativo, materialización de los riesgos, sistemas antifraude y anticorrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo), los cuales están compuestos de la información necesaria que requiere el trabajador para conocer los procesos más importantes de la compañía, así mismo a través de ésta conocerá los beneficios que ofrece la organización con el objetivo de fidelizar al colaborador a la empresa. Además se realizan diferentes dinámicas para lograr fácilmente el aprendizaje de los asistentes. La inducción corporativa consta de 5 horas en jornada am o pm dependiendo del personal contratado.
- Logros alcanzados: Las personas que asisten a inducción corporativa, consolidan fácilmente los conocimientos acerca de la compañía a través de distintas dinámicas.

Actividad # 02. Evaluación Inducción Corporativa.

- Objetivo: Evaluar a los participantes de inducción corporativa acerca de los conocimientos adquiridos en la capacitación.
- Metodología: Después de impartir inducción corporativa se evalúan a las personas que asistieron acerca de los conocimientos que se adquirieron en la capacitación, consta de un formato con 25 preguntas de selección múltiple y emparejamiento, se califican y se crea un archivo de notas de inducción corporativa de cada día que se imparta. Adicionalmente se actualiza una base que contiene las notas de la encuesta de satisfacción que se entrega a cada colaborador, la cual mide los conocimientos, cordialidad y participación que se brindan.
- Logros alcanzados: Se logró consolidar toda la información y notas en la base de datos Genesys.

Actividad # 3. Proceso Genesys.

- Objetivo: Apoyar el proceso Genesys de la compañía Ventas y Servicios S.A.
- Metodología: A partir de las capacitaciones realizadas por el equipo de Desarrollo acerca de los aplicativos que utiliza la operación para la atención al cliente y el control de procesos, se lleva a cabo una evaluación de conocimientos, acompañamientos en los puestos de trabajo y encuestas de satisfacción los cuales son archivados y cargados en la base de datos Gensys, cada archivo con sus respectivos módulos (Fundamentos, Administrador, C.c pulse, Speechminer, Workspace y Workforce).
- Logros alcanzados: Se logró consolidar toda la información y notas en la base de datos Genesys.

Actividad # 4. Levantamiento de los Manuales Criterios de Desempeño.

- **Objetivos:** Documentar las funciones de cada cargo en el formato específico de la organización.
- **Metodología:** Recolectar información acerca de cargos específicos para consolidarlos en la estructura del manual criterios de desempeño con el fin de documentar los cargos solicitados por la compañía con el antiguo formato.
- **Dificultades encontradas:** Algunos ocupantes de los cargos posponen las citas por poca disponibilidad de tiempo, lo anterior lleva a que no se cumplan con los tiempos estipulados.
- **Logros alcanzados:** Se logró el cronograma estipulado por el jefe inmediato pero con incumplimiento de tiempos debido a las dificultades encontradas.

Actividad # 5. Apoyo en selección.

- **Objetivo:** Apoyar el proceso de selección de personal a través de entrevistas.
- **Metodología:** En esta actividad se realizaron entrevistas grupales e individuales para la selección de aprendices que requería la compañía. Se utilizó la entrevista estructurada y la entrevista abierta. Además se diligenció un formato de selección, el cual es requisito en la organización para toda persona que pase el proceso de la entrevista grupal.
- **Logros alcanzados:** Se logró la selección de los 8 aprendices que requería la compañía.

Actividad # 6. Apoyo en Selección II.

- **Objetivo:** Apoyar el proceso de selección de personal a través entrevistas.
- **Metodología:** En esta actividad se realizaron entrevistas telefónicas, el cual se cuenta como filtro para solicitar entrevista individual, para las personas que se postulaban al

cargo de Coordinador de Cuidado al Empleado. Posteriormente cuando se llevó a cabo el proceso de Assesmente Center, se realizaron las respectivas llamadas a los participantes que no pasaron el proceso, adicional a esto se calificaron las pruebas de la persona seleccionada (16 PF, Valanti, y Prueba de ortografía) debido a que fue una promoción interna de la organización.

- Logros alcanzados: Finalmente fue seleccionada una colabora interna de la compañía, es decir que se realizó una promoción interna, continuando así, con el proceso de contratación en la compañía.

Actividad # 7. Entrega de Carnets.

- Objetivo: Entregar las cartas y carnets de cambio de cargo.
- Metodología: Inicialmente se debe realizar un base de datos que contenta la información personal y organizacional de las personas a las cuales se les realizó el cambio de cargo por promoción o por estructura, con el fin de visitarlas en su lugar de trabajo para hacer la respectiva entrega de la carta que informa el cargo antiguo y el nuevo y su carnet general de Ventas y Servicios S.A, además los trabajadores deben firmar una lista de entrega, la cual se entregará a archivo con los sellos correspondientes.
- Logros alcanzados: Se logró dar cobertura de entrega de las cartas y los carnets de cambio de cargo a los colaboradores que eran promovidos o que su proceso cambiaba por estructura.

Actividad # 8. Diseño del nuevo Manual Criterios de Desempeño.

- Objetivo: Diseñar la nueva estructura del Manual Criterios de Desempeño.
- Metodología: Se realizaron distintas reuniones con el jefe inmediato y el Director de Procesos y Calidad, con el fin de especificar los ítems importantes que debía contener el manual, lo cual se estipuló para la nueva estructura. Actualmente el manual se encuentra en proceso de aprobación, pasando por la Directora de Talento Humano, Gerente de Talento Humano, Gerente General y el Director de Procesos.
- Logros alcanzados: Se lograron finiquitar los detalles para el avance de la nueva estructura de manual, agregando algunos campos necesarios para el conocimiento del ocupante.

Actividad # 9. Socialización y migración del nuevo formato “Manual de Funciones y Perfil de Cargo”.

- Objetivo: Migración y creación de cronograma de los manuales de funciones y perfil de cargo.
- Metodología: Posterior a la revisión y las respectivas sugerencias hechas por la Directora de Talento Humano, Gerente de Talento Humano, Gerente General y el Director de Procesos, se llevó a cabo la migración de información de los cargos críticos correspondientes, creando un cronograma con fechas estipuladas que permitieran dar cubrimiento a los manuales, así mismo se agendaron citas con los ocupantes del cargo para complementar la información de los nuevos apartados del manual.
- Dificultades encontradas: En ocasiones los ocupantes cancelaban las citas pactadas, debido a distintas ocupaciones que presentaban, por tanto retrasaban el proceso.

- Logros alcanzados: Se logró finalizar el proceso de 14 manuales de cargos críticos de 15, lo que llevó a una cobertura del 93%.

8. DISCUSIÓN

De acuerdo al proyecto realizado, el tiempo y la experiencia adquirida en Ventas y Servicios S.A, se logra constatar que cuentan con personal especializado con el que a través del trabajo en equipo se pueden generar lluvia de ideas que llevan siempre al mejoramiento de los procesos en la compañía.

Por otro lado, a pesar del poco cubrimiento de manuales que tenía la organización, debido a que el proceso no contaba con un colaborador fijo que se encargara de el, no fue posible documentar todos los cargos de la compañía en los últimos dos años, sin embargo se logró dar cobertura a la necesidad surgida, alcanzando un alto porcentaje en un tiempo aproximado de 3 meses.

De acuerdo a la adaptación laboral de la cual habla Chivenato (2009), al momento de que un nuevo colaborador se incorpore en la organización, necesita cierto tiempo para consolidar sus nuevas actividades, y comprender cuál su rol o labor en la organización de acuerdo al cargo que ocupa, por ende es de suma importancia los apartados creados en la nueva estructura del manual, ya que permite al trabajador desde sus inicios entender por qué y para qué está allí, de acuerdo a sus labores y competencias definidas.

Respecto a las competencias inmersas en el manual, se busca que indirectamente genere en el colaborador el impacto cultural de Ventas y Servicios S.A, para que así él pueda interiorizar y potenciar ese marco conductual que le genera el valor agregado a las personas que pertenecen a la empresa.

Por otro lado, es importante resaltar que Ventas y Servicios S.A es una organización que se certificó en años pasados con la certificación de Icontec ISO 9001 y la ISO 27001 las cuales hacen referencias a la calidad de los procesos y seguridad de la información, a partir de ello ninguna información puede ser enviada a personas externas de la empresa, del mismo modo no se cuentan con redes de Wifi que permitan el acceso a internet o a distintas páginas no autorizadas por la organización. De acuerdo a lo anterior no se permitieron incluir anexos del formato del Manual de Funciones y Perfil de Cargo, los criterios y el marco conductual, pues cuentan con tres principios fundamentales del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, en el que prima el de confidencialidad, en el cual no todas las personas pueden acceder a la información de los procesos, a menos de que cuenten con un permiso especial que les permita el acceso y que se encuentren internamente en la empresa.

9. CONCLUSIÓN

En general se puede concluir que los colaboradores que se encuentran en el proceso de desarrollo, se encargarán de prestar su apoyo, ayuda y capacidad de análisis a otros procesos como Selección de Personal, Capacitación en inducción corporativa, Administración del personal, y Procesos y Calidad, con el fin de desarrollar distintas estrategias para el avance de los procesos.

Concluyendo, los manuales de funciones y perfil de cargo son de vital importancia para la compañía, y para el colaborador, pues permiten un panorama de las actividades que llevará a cabo, además de interiorizar los roles, responsabilidades y procesos a los que pertenece, del mismo modo protegerá su seguridad gracias al apartado de riesgos que pueden ocurrir en su lugar de trabajo, pues también contiene la manera de prevenirlos, y finalmente lo potenciará frente al cumplimiento de sus actividades a través de los indicadores que lo miden para su evaluación de desempeño y así pueda direccionar su camino a un plan carrera en la organización.

Por otro lado, se concluye que durante el proceso de pasantía fue necesaria la comunicación asertiva y flexibilidad con los clientes internos, debido a que facilitó el buen relacionamiento con el fin de dar rápida continuidad al proceso del manual.

Además se observó que fue necesaria la capacidad de análisis para la consolidación de las actividades según como las describía el ocupante. Se evidenció la importancia del trabajo en equipo con otros procesos para asegurar el cumplimiento de las citas con los ocupantes del cargo.

10. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que Ventas y Servicios S.A es una organización líder a nivel nacional con respecto a la tercerización de procesos, Contact Center, y Talento Humano, se recomienda continuar con la apertura de contratos de aprendizaje a través de las prácticas o pasantías, debido a que es una empresa que potencia el marco conductual, habilidades sociales y competencias para lograr un óptimo desarrollo profesional y personal.

Se sugiere continuar con la documentación de los Manuales de Funciones y Perfil de Cargo, así mismo con la actualización en la plataforma de Isolución para que los colaboradores puedan acceder fácilmente a los manuales, y finalmente se realice la socialización por familias de cargos para que conozcan la ruta y puedan analizarlo detenidamente desde la comodidad de su sitio de trabajo.

11. REFERENCIAS

- Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Ediciones Granica.
- Buenaño, C., & Raymondi, J. (2017). Propuesta de diseño de un manual de organización para la empresa system electronics de la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Facultad de ciencias administrativas.
- Cepeda, J. (S.F). Orígenes y desarrollo de la selección de personal. Recuperado de <https://aspiracioland.wordpress.com/metodos-de-seleccion/>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. Mexico, D.F. McGraw-hill Interamericana, S.A.
- Enfoque integral de negocios. (2018). La importancia del manual de organización y funciones (MOF). Recuperado de <http://enfineg.com/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones-mof/>
- García, G. (enero, 2014). “La personal de la mediana empresa industrial”. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, facultad de ciencias económicas y empresariales.
- Gerencia administrativa y financiera dirección de talento humano. (S.F). Manual específico de funciones y competencias laborales. Plaza mayor, Medellín.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. Información Tecnológica, 27(6), 3-10. doi:10.4067/S0718-07642016000600002
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2014). Score de competencias: modelo para el desarrollo humano y organizacional. Nuevo enfoque para la gestión por competencias. 2ª. Ed. Bogotá.

Ramos, F. (abril, 2018). Tips para el crecimiento organizacional, profesional y personal.

Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Robbins, S., & Judge, A. (2009). Comportamiento organizacional: décimo tercera edición. México, S.A. de C.V.